



**Commission de la fonction publique**  
**Rapport annuel**  
**2006-2007**





**Ministry of  
Government Services**

Office of the Minister

99 Wellesley Street West  
Room 4320, Whitney Block  
Toronto ON M7A 1W3

Tel.: 416 327-2333  
Fax: 416 327-3790

**Ministère des  
Services gouvernementaux**

Bureau du ministre

99, rue Wellesley Ouest  
Bureau 4320, Édifice Whitney  
Toronto (Ontario) M7A 1W3

Tél. : 416 327-2333  
Télec. : 416 327-3790



4 septembre 2007

Destinataires :

L'honorable David Onley  
Lieutenant-gouverneur, province de l'Ontario

Objet :

Rapport annuel 2006-2007 de la commission de la fonction  
publique de l'Ontario

---

Votre Honneur,

Pour votre information et celle de l'Assemblée législative, j'ai l'honneur de vous  
présenter le rapport annuel de la Commission de la fonction publique pour la période  
s'étendant du 1er avril 2006 au 31 mars 2007.

Je vous prie d'agréer, Votre Honneur, l'assurance de ma très haute considération.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "Gerry Phillips".

Gerry Phillips  
Ministre des Services gouvernementaux





## Message de la présidente de la commission de la fonction publique



J'ai l'honneur de vous présenter le rapport annuel 2006-2007 de la Commission de la fonction publique de l'Ontario.

Dans le rapport de l'année passée, nous avons souligné nos progrès relativement au projet de modernisation du gouvernement de l'Ontario afin de mettre en place une main-d'œuvre qualifiée, novatrice et dévouée axée sur la force du leadership.

Cette année, nous continuons de bâtir sur le thème du gouvernement moderne. Nous avons nettement progressé dans bon nombre de domaines et le plan des Ressources humaines pour la fonction publique de l'Ontario nous guide sur le chemin de la modernisation. Ce plan, qui vise à transformer la fonction publique de l'Ontario pour en faire un chef de file mondial et moderne dans son domaine, est axé sur trois priorités : mobiliser les employés, attirer le talent et augmenter notre capacité. Notre effort de planification des Ressources humaines repose sur quelques principes, comme des cadres politiques et législatifs efficaces, des mesures et des données utiles en matière de main-d'œuvre et des structures de gouvernance.

En cette seconde année du cycle de trois ans prévu dans ce plan, nous avons réalisé d'importants progrès dans des secteurs clés comme la gestion du talent, la mobilisation des employés, l'apprentissage et la gouvernance. La fonction publique de l'Ontario a accusé un retard sur ses pairs dans bien des domaines, mais au cours des trois dernières années, nous sommes passés en tête du peloton. Voici quelques exemples des progrès réalisés au cours des dernières années :

- La législation modifiant la *Loi sur la fonction publique de l'Ontario* de 2006 : remplace la *Loi sur la fonction publique de l'Ontario* et renforce les principes de la fonction publique : la responsabilité, l'impartialité politique, la compétence et le professionnalisme.
- La gestion du talent : identifier, évaluer, développer et déployer le talent afin de s'assurer que le leadership soit disponible et développé pour tous les postes cruciaux.
- La mobilisation des employés : le sondage de 2007 auprès des employés de la fonction publique s'est déroulé de février à mars. Un rapport complet doit être publié en juin 2007.
- La modernisation du processus de recrutement : permet à la fonction publique de l'Ontario d'engager par l'intermédiaire d'un processus novateur, uniformisé et axé sur la technologie, qui permet de se concentrer sur un recrutement fondé sur la qualité des embauches.

Il ne s'agit là que de quelques exemples de grands pas en avant que nous avons réalisés en peu de temps. Nous nous rapprochons de notre but de devenir une fonction publique de l'Ontario moderne, qui s'intègre au-delà des frontières traditionnelles et branche les gens, les systèmes et l'information grâce à des approches et stratégies novatrices.

Au centre de ce processus se trouve la valeur que nous accordons à nos employés. En soutenant et mobilisant nos employés et en soulignant leurs réalisations, nous pouvons continuer à bâtir une meilleure fonction publique qui profitera à tous les habitants de l'Ontario.

**Original signé par**

Michelle DiEmanuele  
Présidente de la commission de la fonction publique de l'Ontario



## TABLE DES MATIÈRES

Message de la présidente de la commission de la fonction publique .....	i
Sommaire .....	1
Les fondations des Ressources humaines modernes .....	3
Plan global des Ressources humaines pour la fonction publique de l'Ontario.....	7
Une main-d'œuvre mobilisée, la composante fondamentale d'une fonction publique moderne.....	8
Rapport d'avancement du plan des Ressources humaines .....	11
1. Mobilisation des employés .....	11
2. Attirer le talent .....	16
3. Augmenter la capacité.....	19
Annexe A : Mission et valeurs de la fonction publique de l'Ontario.....	23
Annexe B : Centre de développement du leadership et de gestion des ressources humaines (CDLGRH).....	24
Annexe C : Commission de la fonction publique de l'Ontario .....	28
Annexe D : Carte de pointage du plan des RH .....	29
Annexe E : Statistiques de la fonction publique de l'Ontario pour 2006-2007.....	30



## Sommaire

# Ontario



Forte de 65 000 employés, dont 85 pour cent de syndiqués, répartis dans 1 800 lieux de travail en régions urbaines comme rurales, une fonction publique de l'Ontario (FPO) moderne peut mener à bien les priorités et les améliorations des services du gouvernement, améliorer l'administration interne et donner aux employés le sentiment de faire partie de l'équation.

### **Plan des Ressources humaines de la fonction publique de l'Ontario 2005-2008**

Le plan des Ressources humaines (RH) de la fonction publique de l'Ontario (FPO) 2005-2008 a été conçu dans le but de moderniser la façon dont nous fournissons nos services des RH et de nous assurer que nous utilisons les meilleures façons de faire. Ce plan est fondé sur trois priorités, établies pour raffermir notre engagement et intégrer les initiatives des RH à la grandeur de l'organisation :

- l'engagement des employés à atteindre les résultats organisationnels,
- l'attraction de personnes talentueuses grâce à un avantage concurrentiel,
- le renforcement de la capacité pour soutenir un organisme de renommée internationale.

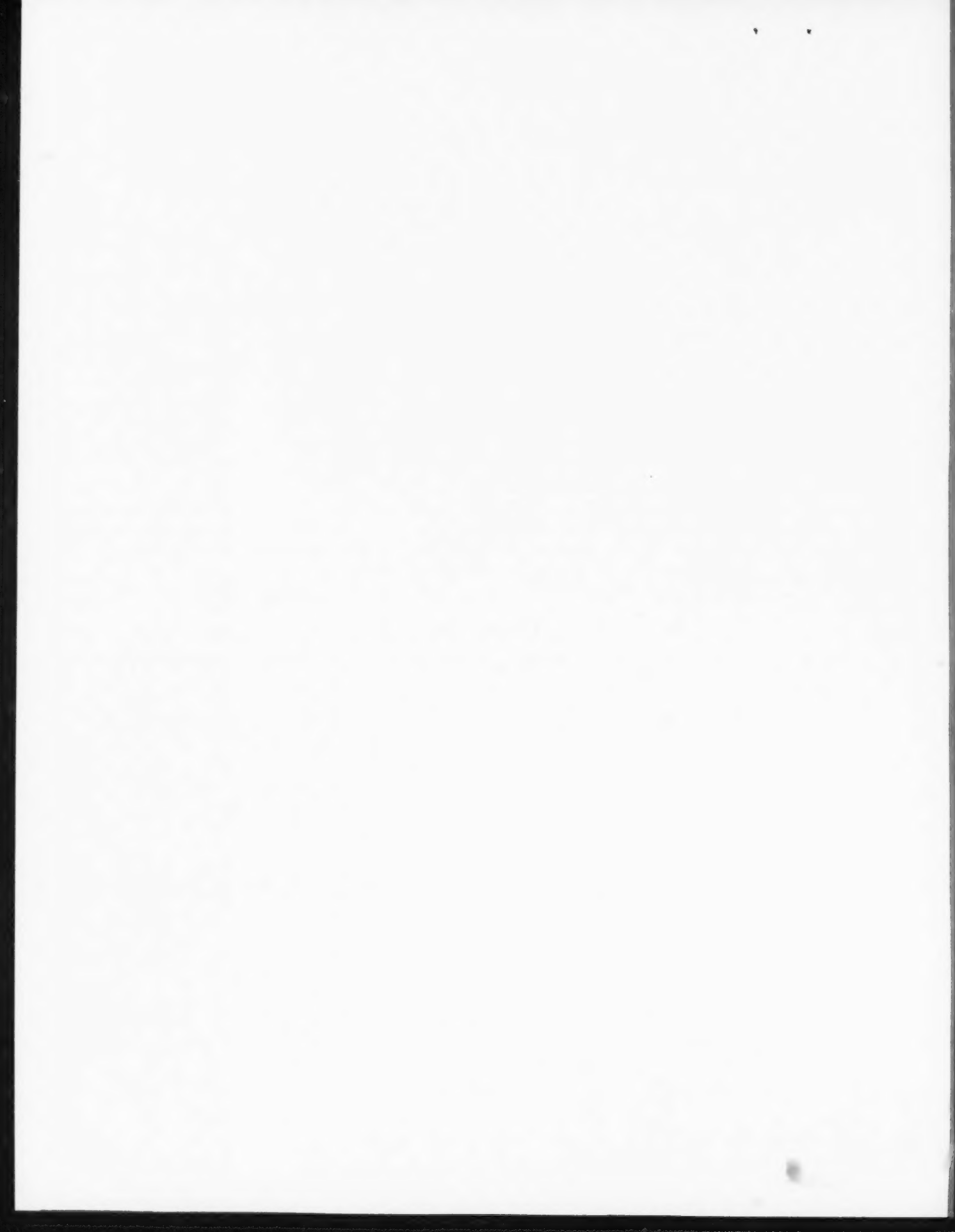
Dans le rapport d'avancement envoyé à tous les employés de la FPO en janvier, nous avons illustré plusieurs exemples de la façon dont la mise en place du plan et ses résultats ont permis de générer des changements positifs en milieu de travail. Parmi les initiatives mises en relief, on retrouvait les principes de la FPO renforcés grâce à une réforme législative, des stratégies pour rejoindre les jeunes et les nouveaux professionnels et un apprentissage intégré à la grandeur de la province.

### **Les fondations des Ressources humaines modernes**

Afin d'avancer en tant qu'organisation, la FPO doit reposer sur des fondations solides axées sur la bonne législation, les bons modèles de livraison des services, des évaluations de la main-d'œuvre adéquates et des relations fructueuses avec les agents négociateurs.



1. La réforme législative de la fonction publique : Afin de soutenir une FPO moderne, la Loi modifiant des lois ayant trait à la fonction publique de l'Ontario a été conçue et a reçu la sanction royale en décembre 2006, ce qui constituait



- la première réforme en plus de 80 ans de législation gouvernant la fonction publique ontarienne.
2. La transformation de la livraison des services des RH : Nous sommes en train de modifier le mode de livraison des services des RH en renforçant l'imputabilité et en alignant mieux les services des RH avec les priorités des entreprises et des unités d'affaires. Le nouveau modèle de livraison des services pour la gestion des RH (annoncé en novembre 2005) nous éloigne des filiales des RH « en silo » et nous rapproche d'une seule et même équipe concentrée sur le soutien offert à une FPO moderne. Le plan de base, pour l'ensemble de l'organisation, a été finalisé et le nouveau modèle de livraison des services des RH sera implanté en plusieurs phases à compter de 2007.
3. Les relations avec les employés : Nous avons conçu un cadre stratégique qui définit les priorités et les objectifs, et qui assure que ceux-ci correspondent à nos besoins. Aussi, nous avons continué à bâtir des relations plus solides et plus fructueuses avec nos agents négociateurs.
4. Les données et les mesures de la main-d'œuvre : Afin de nous assurer que nous gardons le cap et que les employés demeurent motivés et dévoués à leur travail et aux objectifs de la FPO, nous devons assurer le suivi des progrès et mesurer le succès. Nous abordons la mesure des RH de divers angles, qui font appel à une carte de pointage du plan des RH pour la FPO (annexe D) et à un profil démographique de la main-d'œuvre afin de mesurer le progrès et de déterminer les problèmes sur le plan de la main-d'œuvre.

Actuellement, des représentants provinciaux et fédéraux établissent ensemble une série de mesures et de données communes en RH qui doit être présentée à la Conférence annuelle des commissaires de la fonction publique canadienne 2007.

### **L'avenir**

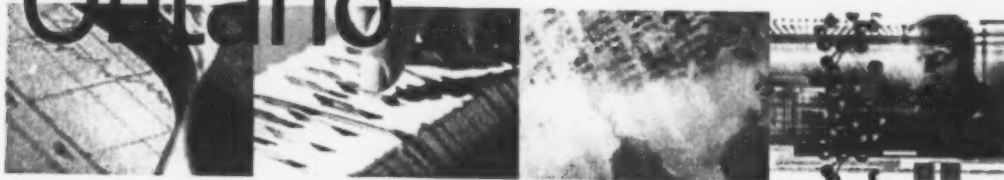
Recruter des employés talentueux et assurer le développement des employés qui font déjà partie de la FPO est la clé de notre succès à long terme. Et nous faisons de grands pas grâce à notre stratégie axée sur les jeunes et les nouveaux professionnels, notre programme de gestion du talent, une nouvelle approche de gestion du rendement, une stratégie de modernisation du processus de recrutement et la refonte de nos programmes de formation.

Le gouvernement de l'Ontario développe également une stratégie de la fonction publique de l'Ontario pour le leadership en matière d'accessibilité. Cette stratégie met de l'avant un plan pluriannuel visant à implanter des normes et de meilleures pratiques en matière d'accessibilité à la grandeur du gouvernement. Tous ces programmes nous donnent la chance d'élargir la diversité de notre main-d'œuvre.





# Les fondations des Ressources humaines modernes Ontario



## Une fonction publique moderne

« Bâtir une FPO moderne signifie que nous pouvons mieux appuyer les priorités du gouvernement, en élaborant des politiques publiques efficaces et en répondant aux attentes des Ontariennes et Ontariens en ce qui a trait aux services rentables et de haute qualité. La modernisation signifie également un meilleur milieu de travail au sein de la FPO, soit un endroit où l'on reconnaît que la réussite est attribuable aux employés. »

Nous bâtissons une FPO moderne en travaillant fort et avec intelligence, en accueillant les nouvelles idées, en écoutant, en apprenant et en restant engagés envers les idéaux supérieurs de la fonction publique. »

Tony Dean, secrétaire du Conseil des ministres  
Citation tirée du *Cadre d'action*, janvier 2007

## VALEURS ORGANISATIONNELLES DE LA FPO

Confiance  
Équité  
Diversité  
Excellence  
Créativité  
Collaboration  
Efficacité  
Sensibilité

## Réforme législative de la fonction publique

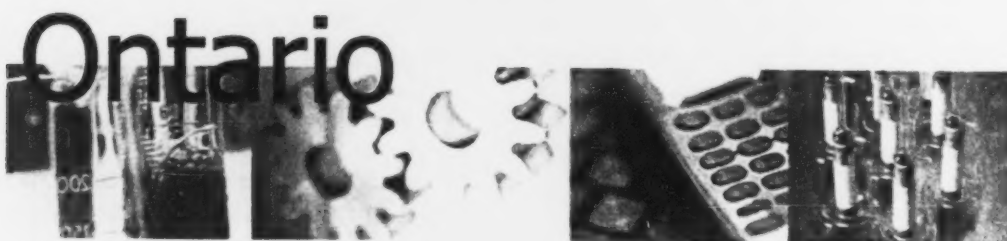
La Loi modifiant des lois ayant trait à la fonction publique de l'Ontario a reçu la sanction royale en décembre 2006. Ce cadre législatif moderne permet de soutenir des normes élevées sur le plan de l'intégrité de nos fonctionnaires, tout en leur offrant les protections dont ils ont besoin afin de fournir des services de haute qualité aux Ontariennes et Ontariens. Cette réforme renforce les principes de base de la fonction publique : la responsabilisation, l'impartialité politique, la compétence et le professionnalisme.

Si elle est adoptée, cette loi :

- fournira un cadre de gestion des ressources humaines en faveur des employés de la Couronne;
- comprendra un cadre déterminant les conflits d'intérêts et la conduite éthique dans la fonction publique de l'Ontario;
- inclura les droits et les obligations des fonctionnaires en matière d'activités politiques;
- établira un processus en vertu duquel les fonctionnaires peuvent divulguer des actes répréhensibles dans la fonction publique de l'Ontario, en étant protégés de représailles;



## Sommaire



Forte de 65 000 employés, dont 85 pour cent de syndiqués, répartis dans 1 800 lieux de travail en régions urbaines comme rurales, une fonction publique de l'Ontario (FPO) moderne peut mener à bien les priorités et les améliorations des services du gouvernement, améliorer l'administration interne et donner aux employés le sentiment de faire partie de l'équation.

### **Plan des Ressources humaines de la fonction publique de l'Ontario 2005-2008**

Le plan des Ressources humaines (RH) de la fonction publique de l'Ontario (FPO) 2005-2008 a été conçu dans le but de moderniser la façon dont nous fournissons nos services des RH et de nous assurer que nous utilisons les meilleures façons de faire. Ce plan est fondé sur trois priorités, établies pour raffermir notre engagement et intégrer les initiatives des RH à la grandeur de l'organisation :

- l'engagement des employés à atteindre les résultats organisationnels,
- l'attraction de personnes talentueuses grâce à un avantage concurrentiel,
- le renforcement de la capacité pour soutenir un organisme de renommée internationale.

Dans le rapport d'avancement envoyé à tous les employés de la FPO en janvier, nous avons illustré plusieurs exemples de la façon dont la mise en place du plan et ses résultats ont permis de générer des changements positifs en milieu de travail. Parmi les initiatives mises en relief, on retrouvait les principes de la FPO renforcés grâce à une réforme législative, des stratégies pour rejoindre les jeunes et les nouveaux professionnels et un apprentissage intégré à la grandeur de la province.

### **Les fondations des Ressources humaines modernes**

Afin d'avancer en tant qu'organisation, la FPO doit reposer sur des fondations solides axées sur la bonne législation, les bons modèles de livraison des services, des évaluations de la main-d'œuvre adéquates et des relations fructueuses avec les agents négociateurs.



1. La réforme législative de la fonction publique : Afin de soutenir une FPO moderne, la Loi modifiant des lois ayant trait à la fonction publique de l'Ontario a été conçue et a reçu la sanction royale en décembre 2006, ce qui constituait

la première réforme en plus de 80 ans de législation gouvernant la fonction publique ontarienne.

2. La transformation de la livraison des services des RH : Nous sommes en train de modifier le mode de livraison des services des RH en renforçant l'imputabilité et en alignant mieux les services des RH avec les priorités des entreprises et des unités d'affaires. Le nouveau modèle de livraison des services pour la gestion des RH (annoncé en novembre 2005) nous éloigne des filiales des RH « en silo » et nous rapproche d'une seule et même équipe concentrée sur le soutien offert à une FPO moderne. Le plan de base, pour l'ensemble de l'organisation, a été finalisé et le nouveau modèle de livraison des services des RH sera implanté en plusieurs phases à compter de 2007.
3. Les relations avec les employés : Nous avons conçu un cadre stratégique qui définit les priorités et les objectifs, et qui assure que ceux-ci correspondent à nos besoins. Aussi, nous avons continué à bâtir des relations plus solides et plus fructueuses avec nos agents négociateurs.
4. Les données et les mesures de la main-d'œuvre : Afin de nous assurer que nous gardons le cap et que les employés demeurent motivés et dévoués à leur travail et aux objectifs de la FPO, nous devons assurer le suivi des progrès et mesurer le succès. Nous abordons la mesure des RH de divers angles, qui font appel à une carte de pointage du plan des RH pour la FPO (annexe D) et à un profil démographique de la main-d'œuvre afin de mesurer le progrès et de déterminer les problèmes sur le plan de la main-d'œuvre.

Actuellement, des représentants provinciaux et fédéraux établissent ensemble une série de mesures et de données communes en RH qui doit être présentée à la Conférence annuelle des commissaires de la fonction publique canadienne 2007.

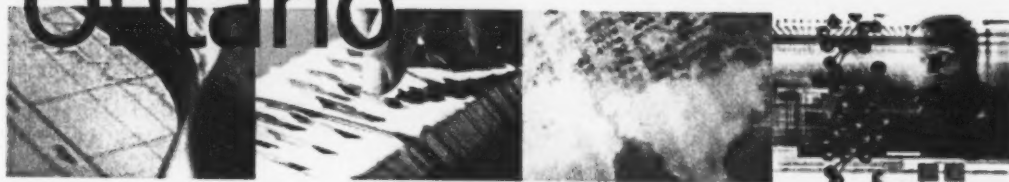
### **L'avenir**

Recruter des employés talentueux et assurer le développement des employés qui font déjà partie de la FPO est la clé de notre succès à long terme. Et nous faisons de grands pas grâce à notre stratégie axée sur les jeunes et les nouveaux professionnels, notre programme de gestion du talent, une nouvelle approche de gestion du rendement, une stratégie de modernisation du processus de recrutement et la refonte de nos programmes de formation.

Le gouvernement de l'Ontario développe également une stratégie de la fonction publique de l'Ontario pour le leadership en matière d'accessibilité. Cette stratégie met de l'avant un plan pluriannuel visant à implanter des normes et de meilleures pratiques en matière d'accessibilité à la grandeur du gouvernement. Tous ces programmes nous donnent la chance d'élargir la diversité de notre main-d'œuvre.



# Ontario



## Une fonction publique moderne

« Bâtir une FPO moderne signifie que nous pouvons mieux appuyer les priorités du gouvernement, en élaborant des politiques publiques efficaces et en répondant aux attentes des Ontariennes et Ontariens en ce qui a trait aux services rentables et de haute qualité. La modernisation signifie également un meilleur milieu de travail au sein de la FPO, soit un endroit où l'on reconnaît que la réussite est attribuable aux employés. »

Nous bâtissons une FPO moderne en travaillant fort et avec intelligence, en accueillant les nouvelles idées, en écoutant, en apprenant et en restant engagés envers les idéaux supérieurs de la fonction publique. »

Tony Dean, secrétaire du Conseil des ministres  
Citation tirée du *Cadre d'action*, janvier 2007

## VALEURS ORGANISATIONNELLES DE LA FPO

Confiance  
Équité  
Diversité  
Excellence  
Créativité  
Collaboration  
Efficacité  
Sensibilité

## Réforme législative de la fonction publique

La Loi modifiant des lois ayant trait à la fonction publique de l'Ontario a reçu la sanction royale en décembre 2006. Ce cadre législatif moderne permet de soutenir des normes élevées sur le plan de l'intégrité de nos fonctionnaires, tout en leur offrant les protections dont ils ont besoin afin de fournir des services de haute qualité aux Ontariennes et Ontariens. Cette réforme renforce les principes de base de la fonction publique : la responsabilisation, l'impartialité politique, la compétence et le professionnalisme.

Si elle est adoptée, cette loi :

- fournira un cadre de gestion des ressources humaines en faveur des employés de la Couronne;
- comprendra un cadre déterminant les conflits d'intérêts et la conduite éthique dans la fonction publique de l'Ontario;
- inclura les droits et les obligations des fonctionnaires en matière d'activités politiques;
- établira un processus en vertu duquel les fonctionnaires peuvent divulguer des actes répréhensibles dans la fonction publique de l'Ontario, en étant protégés de représailles;

- créera une nouvelle loi ayant pour objet d'établir les dispositions de la négociation collective au sein de la Police provinciale de l'Ontario et rétablira le droit du successeur aux employés de la Couronne.

### **Transformation du mode de livraison des services des Ressources humaines**

Nous transformons actuellement la façon dont nous livrons nos services de RH en nous assurant qu'ils soient conformes aux priorités du gouvernement et des unités d'affaires et permettent de renforcer la responsabilisation. Un nouveau modèle de livraison des services dans la gestion des RH nous dirige vers une approche à une seule équipe. Le modèle de livraison des services comporte trois éléments :

1. Des services de RH stratégiques pour les ministères afin de soutenir les gestionnaires dans l'atteinte des résultats.
2. Des pratiques communes en RH afin d'offrir des services, du soutien et des renseignements régionaux.
3. Des centres d'expertise afin d'établir des politiques et des ressources pour l'ensemble de l'organisation et d'offrir des services à la grandeur de la FPO.

Un plan a été conçu pour l'ensemble de l'organisation. Le nouveau modèle de livraison des services sera implanté en diverses phases à compter de 2007.

Parmi les avantages de ce nouveau modèle, on retrouve :

- une plus grande attention et un meilleur soutien stratégique pour les ministères afin de les aider à respecter leurs priorités; une plus grande responsabilisation, plus de contrôle et une meilleure uniformisation pour les fonctions importantes des RH; une pleine gamme de services des RH offerte aux gestionnaires de première ligne dans toutes les régions; des processus plus simples et un fardeau administratif moindre grâce à l'intégration des services.

### **Relations avec le personnel**

La Division des relations avec le personnel continue de veiller à maintenir des relations de travail efficaces et uniformes dans la FPO. Nous avons mis sur pied un cadre stratégique définissant des priorités et des objectifs conformes à ceux de l'unité d'affaires de la division, en nous basant sur une approche moderne en matière de relations de travail :

> Consultation > Élaboration conjointe > Négociations collectives > Mesure

## Faits saillants de la dernière année :

- Le lancement d'un portail des relations avec le personnel, sur lequel on retrouve des sommaires de jurisprudence et des outils destinés aux professionnels des relations avec le personnel de la FPO.
- Un nouveau module de formation pour les comités mixtes syndicats/direction, conçu en collaboration avec notre principal agent négociateur, actuellement mis en place dans quatre régions.
- L'organisation de notre second congrès annuel de relations avec le personnel dans la grande région de Toronto et auquel 100 professionnels des relations de travail de partout en Ontario ont assisté.



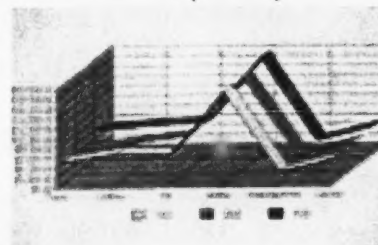
**Employee Relations**  
Building a Positive Workplace Together

## Relations entre les syndicats et la direction

Au cours des deux dernières années, nous avons développé une relation plus productive avec nos agents négociateurs, notamment avec le Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario (SEFPO), notre principal syndicat, et avec l'Association de la Police provinciale de l'Ontario. Voici les principaux développements :

- L'Association des ingénieurs et architectes du gouvernement de l'Ontario : En septembre 2006, nous avons conclu une entente de quatre ans valide du 1<sup>er</sup> juillet 2005 au 30 juillet 2009. L'entente comprenait des augmentations salariales annuelles de 2 %, de 2,25 %, de 2,5 % et de 3 %, et une révision du système de prime au rendement.
- L'Association des médecins et dentistes de la fonction publique : L'entente sur le salaire a expiré le 31 décembre 2004. Le 9 mars 2007, l'Association a accepté les termes d'une entente sur des questions soumises à l'arbitrage. Cette entente expire le 31 décembre 2008 et consiste en des augmentations de salaire de 2 %, de 2,25 % et de 3 %, une restructuration de la classification et des rajustements de salaire. Cela comprenait aussi l'élimination du système de prime au rendement pour les classifications révisées et l'élimination des indemnités de cessation d'emploi pour les départs volontaires.
- L'Association de la Police provinciale de l'Ontario : En septembre 2006, nous avons conclu une entente de trois ans valide du 1<sup>er</sup> janvier 2006 au 31 décembre 2008 pour les officiers en uniforme et les employés civils de l'Association. Les négociations ont été menées à bien en un temps record pour la FPO : six semaines. L'entente comprend des augmentations de salaire générales de 3,11 pour cent en moyenne.
- L'Association des employés et employés gestionnaires, administratifs et professionnels de la couronne de l'Ontario (AEEGAPCO) : En mars 2007, nous avons conclu une entente visant à prolonger la durée de la convention collective actuelle jusqu'au 31 mars 2009 avec quelques légères modifications. Les rajustements comprennent des augmentations de salaire générales de 2,75 %, de 3 % et de 3 %, des modifications dans le texte des

provisions sur la sécurité d'emploi et des changements au régime d'avantages sociaux qui n'entraînent pas de coûts.



### **Mesures et données sur les effectifs**

Une bonne planification des ressources humaines est la clé pour bâtir un effectif pour l'avenir. Afin de nous assurer que nous sommes sur la bonne voie et que les employés demeurent motivés et dévoués à leur travail et aux objectifs de la FPO, nous devons mesurer nos progrès et notre succès. Une carte de pointage des RH de la FPO (annexe D) établit les éléments à mesurer pour évaluer le rendement des initiatives des RH et assurer le suivi des résultats. Cette carte de pointage nous aidera à déterminer la façon dont nos stratégies font une différence pour les employés de la FPO.

En complément au plan des RH et à la carte de pointage, le profil démographique de la main-d'oeuvre a été créé afin de fournir des données de base qui illustrent les questions relatives à la main-d'oeuvre et qui présentent les tendances organisationnelles sur le plan des unités d'affaires et des ministères. Ce rapport trimestriel est envoyé à la haute direction, aux gestionnaires des RH et aux planificateurs de la main-d'oeuvre à la grandeur de l'organisation.

Actuellement, des représentants de diverses autorités collaborent afin d'établir un ensemble de mesures devant être présenté lors de la Conférence annuelle des commissaires de la fonction publique canadienne 2007. Ces mesures permettront aux autorités de partout au pays de comparer le progrès de leurs stratégies des RH en utilisant des données de référence et des méthodologies communes.



## Plan global des Ressources humaines pour la fonction publique de l'Ontario

En novembre 2005, la FPO a lancé un plan triennal complet de ressources humaines (de 2005 à 2008) intitulé : *Reaching Higher : Today and Tomorrow*. Ce plan a pour objectif de contribuer à la transformation de la FPO en un chef de file mondial et moderne dans le domaine de la fonction publique. Il est axé sur trois éléments :

- l'engagement des employés à atteindre les résultats organisationnels;
- l'attraction de personnes talentueuses grâce à un avantage concurrentiel;
- le renforcement de la capacité à soutenir un organisme de renommée internationale.

Le plan et les stratégies des RH de la FPO sont conçus dans le but de fournir un environnement dans lequel les gestionnaires sont en mesure d'attirer et de retenir les employés talentueux, de développer le talent et de fournir aux employés les outils et les ressources nécessaires à l'obtention de résultats positifs.

En janvier 2007, nous avons envoyé aux employés de la FPO le rapport d'avancement de la première année. Ce rapport faisait état de vrais exemples illustrant la façon dont la mise en place du plan et les résultats obtenus ont généré des changements positifs dans leur milieu de travail. Des garanties de service pour les affichages de poste, le renforcement des principes de la fonction publique, grâce à une réforme législative et à un apprentissage intégré à la grandeur de la province, font partie des initiatives mises en évidence.

Dans le suivi des recommandations du *Rapport annuel 2004*, publié en décembre 2006, le vérificateur général de l'Ontario a souligné que « ... des progrès avaient été réalisés dans la mise en oeuvre de toutes [ses] recommandations »<sup>1</sup> et a reconnu que les initiatives lancées dans le cadre du plan des RH de la FPO, de par leur nature, ne pourront donner de résultats qu'après plusieurs années.



<sup>1</sup> *Rapport annuel 2006* du Bureau du vérificateur général de l'Ontario, 5 décembre 2006, p. 290, [www.auditor.on.ca](http://www.auditor.on.ca)

## Une main-d'œuvre mobilisée, la composante fondamentale d'une fonction publique moderne

L'amélioration du niveau de mobilisation des employés est un aspect important de la stratégie de modernisation de la FPO et de son plan des RH.

Les employés mobilisés contribuent à l'amélioration des services publics et à une satisfaction plus grande de la clientèle.

Nous voulions savoir ce que nos employés pensaient, et si nous connaissions du succès dans certains secteurs clés. Les employés se sentent-ils soutenus dans leur travail? Ont-ils l'impression de faire une différence? Leurs gestionnaires les encadrent-ils de façon à leur permettre de se développer et d'exceller au travail?

### Les employés mobilisés ont :

- [ un grand niveau de satisfaction au travail :
  - ils désirent continuer à travailler pour leur organisation,
  - ils recommandent leur organisation aux autres;
- [ un haut niveau de dévouement à leur organisation et à ses objectifs :
  - ils désirent fournir un rendement de haut niveau,
  - ils cherchent à améliorer les résultats de l'organisation.

### Sondage des employés de la fonction publique de l'Ontario 2006

En 2006, nous avons mené un sondage auprès d'un échantillon aléatoire d'employés de la FPO. Nous avons questionné 14 000 de nos employés.

#### Principaux résultats

- 40 % de taux de réponse
- Le niveau de mobilisation des employés de la FPO est de 65,5 points sur 100.
- De façon générale, les employés sont assez satisfaits et raisonnablement mobilisés.
- Quatre aspects à améliorer en priorité :
  - les possibilités de développement et d'avancement,
  - les pratiques en leadership,
  - les occasions d'apprentissage et de développement,
  - les communications organisationnelles.

### Plan d'action ministériel du sondage des employés de la fonction publique de l'Ontario 2006

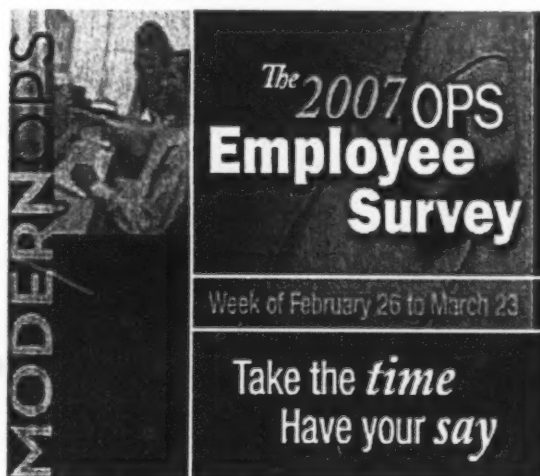


Afin de se pencher sur les quatre aspects à améliorer en priorité, les sous-ministres ont mis sur pied un plan d'action ministériel reposant sur les activités suivantes :

- élaborer un programme pilote de rotation d'emplois pour appuyer la croissance et l'avancement professionnels;

- donner une rétroaction aux chefs ou aux gestionnaires par l'entremise de sondages des employés et faire un meilleur usage des évaluations tous azimuts pour que les employés puissent avoir la chance d'évaluer le rendement de leurs gestionnaires et d'améliorer les pratiques de leadership;
- élargir la portée des programmes de téléapprentissage dans le cadre de notre stratégie d'apprentissage élargie;
- planifier un programme de préqualification et d'initiation à la gestion pour les employés voulant devenir gestionnaires;
- rédiger un guide de communications à l'intention de la direction et des gestionnaires exprimant des attentes claires pour une communication efficace, fréquente et bidirectionnelle avec les employés;
- réintroduire *Topical* – un bulletin de nouvelles interne imprimé à l'intention des employés de la FPO.

### Sondage des employés 2007



Dans la foulée du succès du sondage de 2006, la FPO a mené le premier sondage des employés à la grandeur du gouvernement en février et en mars 2007.

Encore une fois, l'objectif était d'améliorer la mobilisation des employés. Le Sondage des employés 2007 reconnaît que la satisfaction des employés et leur dévouement envers l'organisation et ses objectifs sont un aspect critique du processus visant à bâtir une organisation moderne. C'est aussi une stratégie importante de notre plan des RH.

Sonder 65 000 personnes a nécessité énormément de travail, mais c'était un projet important, car nous voulions obtenir l'avis des employés à propos de *leur* organisation de manière à pouvoir apporter des améliorations dans notre façon de fournir nos services et de soutenir les membres de la FPO.

Les résultats du sondage sont en cours d'évaluation et, une fois l'analyse complète, des résultats détaillés seront fournis aux ministères et aux divisions. Ainsi, chaque ministère pourra déterminer où sont ses forces et quelles sont les améliorations à apporter.

Les employés de la FPO pourront consulter les résultats du Sondage des employés 2007 en juin 2007. Dans le cadre du processus d'amélioration continue du fonctionnement de la FPO, les employés pourront donner leur avis en répondant à un sondage tous les deux ans. Le prochain sondage à la grandeur de l'organisation est donc prévu pour 2009.

---

### **Stratégie de la fonction publique de l'Ontario pour le leadership en matière d'accessibilité**

Le 13 juin 2005, la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* est entrée en vigueur. Cette loi est, en quelque sorte, une carte routière détaillée permettant de faire de l'Ontario une province entièrement accessible aux personnes handicapées d'ici 2025. La Loi régit le développement, l'implantation et le respect de nouvelles normes en matière d'accessibilité. Quand ces normes entreront en vigueur, elles toucheront plus de 300 000 organisations des secteurs public, parapublic et privé.

Le gouvernement de l'Ontario est en train de mettre sur pied une stratégie de la FPO en ce qui a trait au leadership en matière d'accessibilité, qui repose sur un plan pluriannuel visant à implanter des normes et des façons de faire en matière d'accessibilité à la grandeur de l'organisation. Ce plan aidera les ministères à identifier et à éliminer les obstacles, et à assurer que les meilleures façons de faire sont adoptées partout au sein de la FPO.

La stratégie n'en est qu'aux premières étapes de sa conception et des consultations sont en cours. En tant qu'employeur de plus de 65 000 personnes, la FPO a la possibilité de changer radicalement la vie des personnes handicapées. Notre stratégie permettra aux ministères, aux gestionnaires et aux employés d'utiliser les meilleures façons de faire dans leurs activités quotidiennes, ce qui aidera le gouvernement à atteindre sa vision d'une fonction publique moderne.



# Rapport d'avancement du plan des Ressources humaines

Au cours des deux dernières années, nous avons mis sur pied des stratégies et des initiatives nous permettant de faire progresser la mise en place de notre plan des RH. Nous vous présentons ici les priorités du plan des RH atteintes au moment où nous amorçons la dernière des trois années du cycle.

## 1. Mobilisation des employés

En tant qu'organisation moderne, nous désirons obtenir un meilleur rendement, améliorer notre capacité à livrer des services de qualité de manière à augmenter la satisfaction de la clientèle. Pour y parvenir, nous devons augmenter la mobilisation des employés – ce qui veut dire que nous devons améliorer la satisfaction des employés au travail et leur engagement envers l'organisation et ses objectifs, tout en améliorant le milieu de travail général de la FPO.



### Idées, innovation et reconnaissance

Le Programme d'innovation et de reconnaissance offre aux employés la chance de proposer et de développer des solutions créatives qui contribuent à moderniser la FPO.

De son lancement à la fin juin 2006 jusqu'à mars 2007, le Programme d'innovation et de reconnaissance a reçu 1 287 idées, dont 154 ont été mises en application par des ministères. De plus, 600 autres de ces idées sont en cours d'évaluation par divers ministères.

Par exemple, le ministère des Finances a adopté une proposition réduisant les marges des documents de 1,25 pouce (valeur par défaut) à 1 pouce. Cela permettra d'économiser jusqu'à 15 pour cent du papier utilisé. Le ministère des Services gouvernementaux est en train de mettre en application l'idée de remplacer tous les moniteurs d'ordinateurs ordinaires par des moniteurs à diodes électroluminescentes, ce qui permettra de réduire considérablement la consommation d'énergie.

Le Fonds pour l'innovation de la FPO continue de favoriser une culture d'innovation. En 2006, 125 propositions ont été soumises en provenance de 19 ministères. De ce nombre, 35 propositions ont été approuvées et implantées, ce qui se traduit par des économies annuelles de 2,9 millions de dollars pour la FPO.



Nous avons mis sur pied la politique en matière de reconnaissance des employés de la fonction publique de l'Ontario, et les directives qui y sont associées, en novembre 2006. Cette politique fournit un cadre permettant de reconnaître le dévouement des employés à fournir un service de haute qualité au public et renforce les valeurs de la FPO en soulignant les réalisations des employés.

La FPO a également amélioré son programme de reconnaissance pour service de longue durée. Ainsi, les employés qui atteignent 20 ans de service auront droit à un cadeau, et à tous les cinq ans par la suite.

### **L'Esprit d'entraide de la fonction publique de l'Ontario**

L'esprit d'entraide de la FPO encourage et reconnaît les employés qui font du bénévolat en dehors de leurs heures de travail. Ainsi, les employés sont incités à s'impliquer pour favoriser l'éclosion d'un fort sentiment d'appartenance à la communauté.



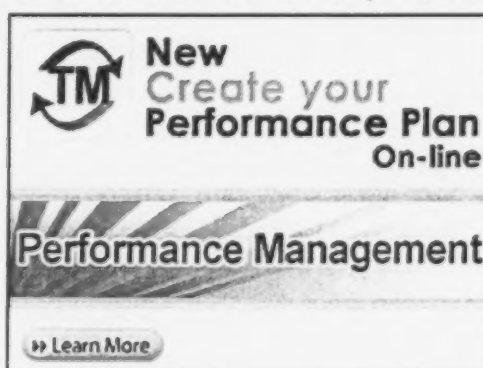
En 2007, la campagne de l'Esprit d'entraide de la FPO est intitulée : *Former nos jeunes, bâtir notre avenir*. Cette campagne s'est alliée à huit partenaires communautaires afin de proposer des occasions de bénévolat aux employés de la FPO. Parmi nos partenaires, nous avons aussi le Conseil interministériel provincial (qui comprend des gestionnaires des bureaux régionaux

de partout en province) pour promouvoir cette campagne dans les régions.

### **Gestion du rendement**

En 2007-2008, nous lancerons un outil de gestion du rendement en ligne faisant partie de la suite d'outils de gestion du talent. Ce nouvel outil convivial remplace les anciens formulaires papier utilisés pour la haute direction et le personnel exclu de négociations. Cela nous permettra d'améliorer nos pratiques de leadership et nos approches en gestion du rendement :

- en augmentant la mobilisation des employés – en reliant les engagements personnels de chaque employé aux priorités du gouvernement et du ministère;
- en offrant un portail d'accès unique aux plans de rendement, d'apprentissage et, au besoin, d'amélioration du rendement.



Nous nous pencherons avec nos agents négociateurs sur la possibilité d'étendre ce système de gestion du rendement en ligne à tous les employés de la FPO.

### **Vérification des évaluations semestrielles du rendement**

En 2006, nous avons entrepris la vérification des évaluations semestrielles du rendement pour une partie des gestionnaires. Cette vérification a permis d'obtenir des renseignements de base à la grandeur de la FPO et a aussi incité les ministères à continuer de faire preuve d'une forte discipline en matière de gestion de la performance. Les résultats ont été positifs et ont révélé qu'un grand nombre de plans étaient en place au niveau de la haute direction. Cette vérification a aussi révélé que nous pourrions améliorer le taux de participation sur le plan des commentaires écrits tant de la part des gestionnaires que des employés.

### **Santé et bien-être au travail**

Au cours de la dernière année, la FPO a mis sur pied une stratégie de santé et de bien-être au travail. Notre objectif est de promouvoir et de maintenir un milieu de travail sécuritaire, sain et respectueux, qui adopte une vision globale de la santé de nos employés et qui se mesure par une mobilisation accrue de notre personnel.

En 2007, des consultations entre le ministère, des agents négociateurs et des groupes de gestion de la santé, du bien-être et des invalidités ont permis d'établir trois objectifs prioritaires :

1. un milieu de travail sécuritaire et sain,
2. une culture de travail axée sur le soutien,
3. un mode de vie sain.



Un nouveau site de promotion d'un mode de vie sain a été lancé sur l'intranet de la FPO en janvier 2007. Ce site a pour objectif d'aider les employés à faire des choix favorisant un mode de vie actif et sain. Il est possible d'y faire des évaluations confidentielles pour aider les employés à déterminer les risques pour leur santé et à obtenir des renseignements sur un mode de vie actif, une alimentation saine et les façons de cesser de fumer.

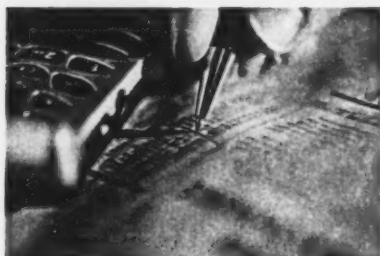
Nous lançons également la formation « Atout-Sécurité » pour que les gestionnaires soient bien au courant de leurs responsabilités juridiques dans le cadre de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*.

### **Adaptation des emplois et de retour au travail**

La FPO a lancé une nouvelle politique opérationnelle d'adaptation des emplois et de retour au travail. Les consultations menées au cours des deux dernières années ont révélé que les gestionnaires, les employés et les agents négociateurs avaient besoin de ressources claires, concises et facilement accessibles, afin d'assurer une application efficace et équitable de la politique. Cette nouvelle politique donne aux gestionnaires et aux employés des directives améliorées qui favorisent un retour au travail et une adaptation rapides et efficaces pour les employés blessés, malades ou handicapés.

Des outils de référence détaillés ont été conçus en collaboration avec divers intervenants, dont les agents négociateurs. Ces outils sont offerts à tous les employés de la FPO pour les aider à travailler en collaboration et à respecter leurs obligations et leurs besoins. La nouvelle politique et les outils de référence sont aussi soutenus par des séances de formation permettant d'assurer une mise en place réussie.

### **Stratégie de gestion des demandes de prestations à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT)**



La Stratégie de gestion des demandes de prestations à la CSPAAT a pour objectif d'améliorer la façon dont nous traitons les demandes, de nous permettre de fournir un meilleur soutien aux employés blessés ou malades et de réaliser des économies, grâce à des paiements plus efficaces et à un retour au travail plus rapide et sans danger. La transition vers une gestion de cas proactive est fondée sur une approche ayant quatre « pierres angulaires » :

1. La gouvernance et la responsabilité : En collaboration avec tous les ministères, nous avons adressé à la CSPAAT une série de politiques, notamment les politiques de retour au travail rapide et sans danger proposées par la CSPAAT, le taux d'administration de la CSPAAT et le positionnement sur le financement de l'association pour la sécurité au travail.
2. Les processus financiers : La vérification des comptes de la CSPAAT nous a permis de réaliser des économies de 233 000 \$ par année et de 1,66 million \$ à long terme sur le plan des dépenses en avantages sociaux.
3. Les initiatives de prévention : Le suivi des cas d'invalidité dans le nouveau système de gestion des cas de la CSPAAT ainsi que la nouvelle politique opérationnelle d'adaptation des emplois et de retour au travail permettront de réduire les absences et les coûts qui y sont associés.
4. L'infrastructure technologique : La FPO s'est procuré un nouveau système de gestion des cas de la CSPAAT, dont l'implantation en phases dans les 27 ministères sera complétée à l'automne 2007.

### **Oppositions de la CSPAAT : la représentation de l'employeur et la défense des intérêts**

En mai 2005, un projet pilote a vu le jour dans le cadre du projet de transformation du mode de livraison des services des RH, afin de déterminer si les clients du ministère avaient besoin d'un spécialiste dédié représentant l'employeur et défendant ses intérêts dans les cas d'arbitrage de la CSPAAT.

En cette seconde année d'activité, l'équipe de la CSPAAT s'occupant des oppositions continue de faire la preuve de la valeur de ce





---

service. On note des économies de 8 millions de dollars en évitement des coûts, une plus grande crédibilité pour la FPO lors des audiences d'arbitrage de la CSPAAT et une meilleure gestion des cas de retour au travail de la CSPAAT.

La fonction de représentation de l'employeur et de la défense de ses intérêts deviendra permanente au sein du Centre de la santé, de la sécurité et du mieux-être du personnel lors de son ouverture en 2007.

## 2. Attirer le talent

Recruter des employés talentueux et assurer le développement des employés qui font déjà partie de la FPO est la clé de notre succès à long terme. Et nous faisons de grands pas, grâce à notre stratégie axée sur les jeunes et les nouveaux professionnels, notre programme de gestion du talent, une nouvelle approche de gestion du rendement et une stratégie de modernisation du processus de recrutement.

Avec ce plan des RH, nous cherchons à préserver la grande qualité de la FPO, tout en nous dirigeant vers une fonction publique moderne en attirant, recrutant et conservant parmi nous les générations futures de fonctionnaires qui représentent une main-d'œuvre aussi diverse que la province que nous servons.

Le 21<sup>e</sup> siècle est porteur d'un nombre de défis et d'occasions, incluant la vague de retraites qui surviendra quand les *baby-boomers* quitteront la vie active et l'arrivée de nombreux nouveaux arrivants qui choisissent de s'établir en Ontario. Il est donc crucial de planifier, dès aujourd'hui, la main-d'œuvre qui fournira nos services demain.



Il s'agit d'avoir les bonnes personnes au bon endroit au bon moment.

### Modernisation du processus de recrutement

En janvier 2006, la FPO a dévoilé une stratégie de modernisation du processus de recrutement dans le cadre du projet de transformation de la livraison des services de RH.

L'objectif de cette stratégie est de faire de la FPO une organisation exemplaire en recrutement, en observant les aspects suivants :

- des processus de recrutement novateurs, intégrés et axés sur la technologie visant à embaucher la bonne personne pour le poste offert;
- des services de recrutement régionaux complets pour les gestionnaires, offerts par des recruteurs professionnels;
- un recrutement centralisé axé sur une approche d'acquisition de talent pour un seul employeur.

Le progrès réalisé en 2006-2007 comprend des innovations sur le plan des affichages de poste externes qui devraient permettre à la FPO de réaliser des économies annuelles de 1 million de dollars, ainsi que nos nouveaux affichages faisant la promotion de la FPO comme un endroit où il fait bon travailler.

À l'interne, nous avons mis en application la toute première garantie de service des RH de la FPO qui garantit aux gestionnaires que leur affichage de poste sera affiché sur le site Web de recrutement de la FPO dans les cinq jours ouvrables suivant leur réception.

Dé plus, une version modernisée du site Web de recrutement de la FPO deviendra le portail unique pour tous ceux cherchant un emploi au sein du gouvernement de l'Ontario. Son lancement est prévu à l'été 2007.

Le Centre de recrutement pour le Nord, qui a vu le jour en tant que projet pilote en janvier 2005, continue d'offrir des services de recrutement de haute qualité aux gestionnaires du nord. En 2006, il fallait en moyenne 52 jours pour embaucher (comparativement à une moyenne de 56 à 121 jours pour l'ensemble de la FPO) et les gestionnaires économisaient environ 14,6 heures de travail consacrées à l'embauche pour chaque poste ouvert.

L'ouverture d'autres centres de recrutement régionaux est en cours de planification, et sera, avec plusieurs autres améliorations à apporter au processus de recrutement, notre priorité en 2007.

### **Conférence intergouvernementale 2007**

Lors de la Conférence annuelle des commissaires de la fonction publique canadienne à Frédéricion, le gouvernement de l'Ontario s'est engagé à organiser la prochaine conférence intergouvernementale sur le recrutement et l'apprentissage. On prévoit organiser cette conférence à Toronto en novembre.

### **Secrétariat à la jeunesse et aux nouveaux professionnels**



Fondé en octobre 2005, le Secrétariat à la jeunesse et aux nouveaux professionnels (SJNP) a pour objectif de promouvoir la FPO en tant qu'employeur de choix auprès d'un groupe d'employés potentiels et administre divers programmes gouvernementaux pour les jeunes et les nouveaux professionnels, dont :

- le Programme de stages de l'Ontario, qui permet de recruter environ 115 récents diplômés du collège ou de l'université pour un stage de deux ans dans sept secteurs clés;
- le Programme Expérience Été, qui offre un emploi d'été dans la fonction publique et ses agences à environ 4 000 jeunes de 15 à 24 ans (jusqu'à 29 ans dans le cas des personnes handicapées);
- le Programme d'échange Ontario-Québec, qui permet à près de 75 étudiants universitaires ontariens de travailler au sein de ministères et d'agences du gouvernement du Québec pendant un maximum de 13 semaines, durant l'été.



Tout au long de l'année 2006, le SJNP a lancé des projets pilotes ciblant les groupes sous-représentés dans la FPO.

- Le Programme d'expérience de travail en français : Environ 50 jeunes bilingues ont participé au projet pilote durant l'été 2006;
- Le Programme d'apprentissage et d'expérience de travail de la FPO : Jusqu'à 80 jeunes de communautés à risque ont eu la chance d'accumuler des crédits pour l'obtention de leur diplôme d'études secondaires en occupant un emploi rémunéré.
- Le Programme d'expérience de travail pour les jeunes Autochtones : Ce programme est offert en partenariat avec le ministère des Ressources naturelles et des communautés autochtones. Jusqu'à 60 jeunes Autochtones obtiennent un emploi durant trois étés.
- Le Programme de stages dans la FPO pour les professionnels formés à l'étranger : Le premier programme provincial de ce type au Canada, lancé par le ministère des Affaires civiques et de l'Immigration, a permis d'engager plus de 70 personnes détenant des qualifications internationales dans des secteurs comme les finances, la chimie, les affaires, l'environnement et la santé.

#### **Révision des systèmes d'évaluation des emplois**

En collaboration avec les agents négociateurs, la FPO travaille au développement d'un certain nombre de nouveaux plans d'évaluation des emplois. Ces plans, plus simples, amélioreront la souplesse et permettront une meilleure uniformisation du processus. Des descriptions de poste moins nombreuses et plus génériques permettront une plus grande efficacité.

Trois nouveaux systèmes sont en cours de développement :

- L'Association des employées et employés gestionnaires, administratifs et professionnels de la couronne de l'Ontario (AEEGAPCO) : Après une série de vingt séances d'information conjointes, les gestionnaires et les employés sont en train de réviser et d'approuver les ébauches des descriptions de poste. Celles-ci seront évaluées par une équipe représentant l'organisation, et revues en compagnie d'un agent négociateur.
- Les employés civils de l'Association de la Police provinciale de l'Ontario : Un nouveau plan d'évaluation des postes par facteur a été mis sur pied, et la Police provinciale est en train de préparer les descriptions de poste pour tous les postes occupés par des civils, et représentés par l'association.
- Le Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario (SEFPO) : Une ébauche de plan d'évaluation des postes pour l'unité de négociation unifiée de la SEFPO a été rédigée. Un groupe de travail conjoint est en train de mettre à l'essai un plan spécifique de l'unité de négociation des services correctionnels.

#### **Modification des avantages sociaux**

Un élément important de la rémunération des employés est le régime d'avantages sociaux pour les employés actifs et retraités de la FPO. La conception du régime d'avantages sociaux de la FPO joue un rôle crucial dans l'attraction et la rétention



dés employés. Dans le cadre de la cure de rajeunissement du régime, un programme de carte d'assurance médicaments a été implanté avec succès auprès de plus de 34 000 employés du SEFPO en 2006. Tout au long de 2007, nous travaillerons à l'introduction de cette carte auprès d'autres groupes d'employés actifs ou retraités.

### 3. Augmenter la capacité



#### Gestion du talent

Le système de gestion du talent est la nouvelle initiative du gouvernement de l'Ontario pour évaluer, développer et déployer le talent, afin de nous assurer que nous comptons continuellement sur des personnes qualifiées qui nous permettent d'obtenir de solides résultats. Le système a été lancé en juillet 2006 auprès de plus de 2 000 leaders et gestionnaires partout dans la province.

Étant donné le grand nombre d'employés de la FPO admissibles à la retraite dans la prochaine décennie et un effectif comptant une moins grande proportion de travailleurs de moins de 30 ans que la main-d'œuvre ontarienne, il faut agir dès maintenant pour éviter une pénurie dans l'avenir.

Ce système est crucial pour relever un des défis les plus pressants auxquels nous faisons face comme employeur de premier choix : nous assurer que la FPO aura, à l'avenir, les bonnes personnes aux bons endroits de façon à fournir des services de qualité au public.

Le système de gestion du talent rassemble un grand nombre de processus de gestion des ressources humaines distincts et les intègre en un seul et même cycle. Dans le système, les gestionnaires de la FPO sont évalués annuellement sur trois facteurs : (1) le rendement, (2) la capacité d'agir et (3) la volonté. Ces facteurs sont combinés afin de déterminer dans quelle catégorie de talent l'employé se situe :

- *Optimize Now*
- *Optimize in the Future*
- *Maximize*
- *Focus*
- *Address*



Plus de 2 200 leaders et gestionnaires ont rempli les évaluations du talent et participé à des entretiens avec des gestionnaires afin d'exprimer leurs objectifs de carrière. Ensuite, ils ont été classés dans une catégorie de talent, ce qui déterminera leur apprentissage et leur développement au sein de la FPO.

La maximisation du potentiel de chacun des employés est un des principes clés du système de gestion du talent. Les employés ont profité de nombreuses occasions d'apprentissage et de développement offertes par l'intermédiaire de notre calendrier amélioré de cours internes, de nouveaux programmes de préqualification et d'initiation à la gestion et de bourses dans des universités ontariennes.

La deuxième phase du système sera lancée auprès d'un groupe élargi d'environ 4 100 gestionnaires en mai 2007. En 2008, le cycle d'évaluation du talent s'appliquera à plus de 7 000 gestionnaires et spécialistes de la FPO, et d'autres outils et fonctions seront ajoutés au système. Les années suivantes, le système sera étendu pour aider tous les employés à gérer leurs carrières.

### **Apprentissage et perfectionnement pour la FPO**

## **learning & OPS development**

Nous continuons à faire de grands pas en avant dans l'harmonisation de l'apprentissage à la grandeur de la FPO, et nous avons dépassé notre objectif de 21 000 sièges occupés dans nos cours et nos programmes en 2006-2007. Nous assurons aussi le suivi de la satisfaction des participants en ce qui a trait à la qualité des programmes et des cours – le taux moyen de satisfaction est de 90 pour cent (voir l'annexe D).

Nous avons consulté nos principaux intervenants et les différents groupes au sein de l'organisation afin de mieux aligner les occasions d'apprentissage dans la FPO sur les priorités stratégiques de l'organisation.

### **Téléapprentissage**

Nous incorporons de plus en plus de solutions d'apprentissage mixtes dans nos programmes afin de renforcer la culture d'apprentissage en ligne de la FPO. Plusieurs webdiffusions pilotes combinant Internet, vidéo et audio rejoignent un plus grand auditoire, ce qui permet de grandes économies de temps, d'argent et de ressources.



### ***The OPS Leader-Manager Competency Model***

En soutien au lancement du système de gestion du talent en 2006, Apprentissage et perfectionnement pour la FPO a produit et distribué « *The OPS Leader-Manager Competency Model - An Introductory Guide* ». Ce modèle a également été présenté dans le numéro d'octobre 2006 du magazine *Canadian Government Executive*. Nous continuons à intégrer les quatre compétences des leaders-gestionnaires – livrer, transformer, inspirer et rassembler – dans la fibre de la FPO :

- Chaque cours offert par le Centre du leadership et de l'apprentissage est centré sur au moins une de ces compétences.
- Les chefs ont accès à un outil en ligne d'évaluation des compétences qui leur permet de se mesurer à un modèle de compétences et de recevoir des commentaires directement sur leur ordinateur dans les 48 heures.

### **Soutenir les leaders de la FPO**

En soutenant le système de gestion du talent, nous renforçons et optimisons les ressources d'apprentissage et de développement à l'intention des leaders-gestionnaires de la FPO.

Voici quelques exemples :

- Des dialogues de leadership tenus partout en Ontario par le secrétaire du Conseil des ministres et rejoignant près de 2 000 gestionnaires. En 2007, nous avons élargi l'accès à ces dialogues grâce à la webdiffusion.
- Des chefs et des directeurs parrainés pour qu'ils assistent à des programmes de formation externes. Nous commanditons aussi deux bourses annuellement – une à l'Université Queen's et l'autre à l'Université de Toronto.
- Le lancement du tout premier cours obligatoire pour les gestionnaires de la FPO : « Formation des cadres à l'accompagnement pour la performance et l'avancement professionnel ». Plus de 1 900 gestionnaires ont suivi ce cours durant la première année, ce qui les a aidés à améliorer leurs aptitudes en gestion « en inspirant et en rassemblant les gens ». Nous élargirons la portée de ce cours de manière à rejoindre 3 000 gestionnaires de plus en 2007-2008.

### **Modernisation des agences**

Le ministère des Services gouvernementaux assure le soutien de plus de 150 agences gouvernementales ontariennes, ainsi que leurs 2 000 titulaires. Afin d'améliorer la capacité de gouvernance des agences, nous développons ce qui suit :

- des descriptions de poste pour six types de titulaires dans des agences de réglementation ou d'arbitrage et des organismes d'exploitation,
- des codes de conduite pour ce type de titulaires,
- les principales compétences requises dans ces postes,
- un cadre d'apprentissage et de développement pour les titulaires.

Cinq agences de trois différents ministères sont en train d'être regroupées pour améliorer la livraison des services. Une nouvelle politique de rémunération et de durée de service pour les titulaires des agences d'arbitrage et de réglementation a été mise en place afin de nous permettre d'attirer et de retenir plus facilement des personnes qualifiées, et ce, dans un processus d'embauche fondé sur le mérite.

### **L'avenir**

Au cours de la prochaine année, nous poursuivrons l'implantation des stratégies et des initiatives de notre plan des RH 2005-2008, dont :

- la mise en pratique de nos réformes législatives en fonction publique,
- la mise en pratique de notre nouveau modèle de livraison des services des RH,
- la révision et l'analyse des résultats du sondage de 2007 sur la mobilisation des employés, afin de prendre de nouvelles décisions.

La planification de la prochaine version du plan des RH de la FPO sera également amorcée et nous entreprendrons des recherches et des consultations afin d'établir les nouvelles priorités de la FPO.

---

À mesure que nous mettrons en place les stratégies et les fondations des RH modernes, nous nous rapprocherons de notre objectif de bâtir une fonction publique plus forte et plus efficace pour le bien de chaque Ontarienne et Ontarien.



## **MISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DE L'ONTARIO**

Notre mission consiste à servir le bien général et conserver la confiance du public.

- Nous appuyons le gouvernement élu en prodiguant des conseils honnêtes, impartiaux et objectifs aux ministres.
- Nous exécutons les décisions et les politiques du gouvernement élu et nous administrons les services publics, conformément aux normes professionnelles les plus rigoureuses.
- Nous adoptons une conduite intègre.
- Nous administrons avec rigueur les ressources et les renseignements publics.
- Nous remplissons toutes nos tâches conformément à la loi, y compris la *Loi sur la fonction publique de l'Ontario*, et à notre serment de la fonction publique.
- Nous assumons la responsabilité de notre façon de remplir nos fonctions au sein de la fonction publique de l'Ontario.

## **VALEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE DE L'ONTARIO**

**Confiance** - Nous agissons honorablement et honnêtement dans toutes nos relations avec les personnes que nous servons, avec lesquelles nous travaillons et qui comptent sur nous. Nous faisons de notre mieux pour tenir nos engagements et répondre aux attentes.

**Équité** - Nous traitons de façon ouverte, impartiale et non discriminatoire avec autrui. Nous veillons à ce que nos processus et nos décisions soient équitables et perçus comme tels.

**Diversité** - Nous célébrons les différences et tirons parti des forces et des capacités de toutes les communautés de l'Ontario. Nous accueillons favorablement et respectons les points de vue divergents qui servent à nous informer et à nous éclairer. Nous comptons les uns sur les autres et nous nous portons une appréciation mutuelle.

**Excellence** - Nous recherchons la compétence et l'excellence, et savons les reconnaître. Nous travaillons fort pour fournir des conseils stratégiques de premier ordre et des services de haute qualité qui répondent aux besoins des Ontariens.

**Créativité** - Nous créons de nouvelles solutions en écoutant, en apprenant et en faisant preuve d'innovation et d'ouverture concernant les nouvelles idées et façons de faire.

**Collaboration** - Nous travaillons avec des membres d'équipe, des collègues et des partenaires pour établir des consensus, régler les problèmes et partager la responsabilité.

**Efficacité** - Nous utilisons avec prudence, diligence et efficacité les ressources, les fonds et les biens publics durement gagnés qui nous sont confiés.

**Sensibilité** - Nous discutons avec les clients, les parties intéressées, les agents négociateurs, le grand public et notre personnel pour savoir comment nous améliorer. Nous surveillons et mesurons notre rendement pour nous assurer d'atteindre nos objectifs.

## **Annexe B : Centre de développement du leadership et de gestion des ressources humaines (CDLGRH)**

### **Ministère des Services gouvernementaux : aperçu de la structure organisationnelle**

La création du nouveau ministère des Services gouvernementaux (MSG) en juin 2005 a permis de concentrer les principaux leviers de changement au sein d'un seul ministère, en rassemblant les RH, les TI et les unités de services internes et externes.

Le CDLGRH, par son mandat valide à l'échelle du gouvernement, demeure une composante vitale du ministère des Services gouvernementaux. Ses activités sont séparées en quatre divisions :

- Le Centre du leadership et de l'apprentissage
- La Division de la gestion des ressources humaines et des politiques générales
- La Division des relations avec le personnel
- La Division des services relatifs aux ressources humaines

**Le Centre du leadership et de l'apprentissage** administre les programmes de leadership et d'apprentissage à la grandeur de l'organisation. De plus, la division a aussi la responsabilité du développement, de la gouvernance et de la livraison d'une stratégie complète d'apprentissage pour tous les groupes et employés de la FPO.

**La Division de la gestion des ressources humaines et des politiques générales** conçoit et met en place des stratégies, des politiques, des programmes et des pratiques de ressources humaines qui appuient les fonctions d'employeur de la FPO. Cela comprend la coordination des politiques afin de mieux administrer le mandat de politiques et de législation du ministère. La division fournit aussi des données et effectue des recherches afin de soutenir la planification des RH, la mesure du rendement, la rémunération et les négociations collectives.

**La Division des relations avec le personnel** est responsable des relations de travail et représente notamment la Couronne en tant qu'employeur pour les employés des unités de négociation ainsi que dans la gestion des relations avec les employés pour le personnel ne faisant pas partie d'une unité de négociation. La division se charge également de fournir un soutien stratégique aux praticiens des relations de travail dans l'ensemble de la fonction publique, tout en mettant l'accent sur la formation, les modèles de résolution des conflits et les relations positives entre les syndicats et la direction.

**La Division des services relatifs aux ressources humaines** rassemble et coordonne toutes les activités des RH interministérielles et fournit une vue d'ensemble et une direction à la communauté des RH en ce qui a trait à la gestion des services. La division administre la conception de l'infrastructure et des systèmes nécessaires pour soutenir une organisation horizontale de livraison de services des RH. Elle supervise également le projet de transformation du mode de livraison des services des RH et pilote la stratégie de modernisation du processus de recrutement de la FPO.

---

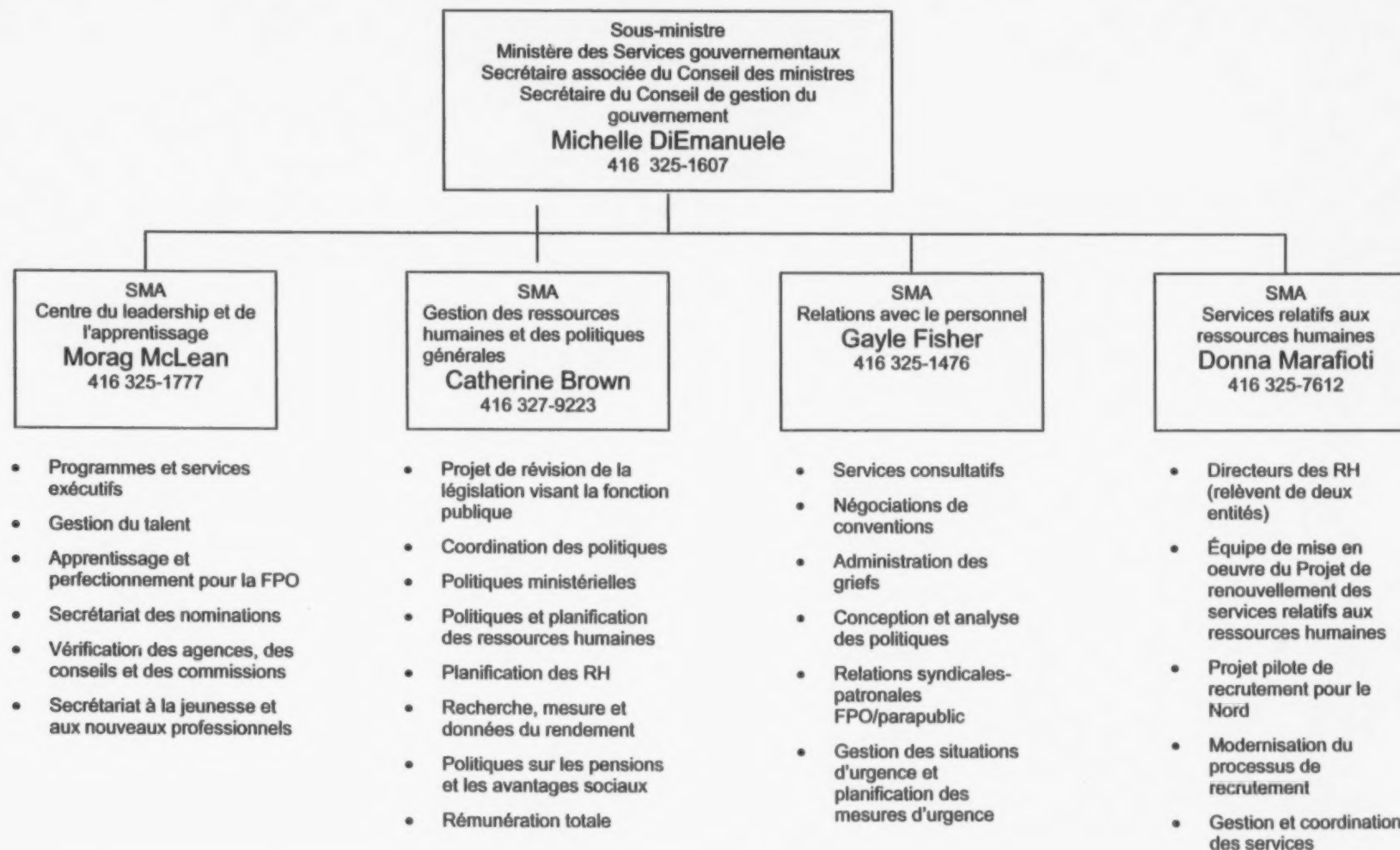
*Bièn qu'èlles ne fassent pas partie du CDLGRH, les deux unités de modernisation sont incluses dans la présente liste, car leurs activités sont détaillées dans ce rapport.*

**Le Bureau de gestion du programme de modernisation** assure une supervision stratégique et offre des services d'intégration, de gestion de projet, de gestion du changement et des politiques habilitantes pour quatre projets de transformation de l'organisation qui, ensemble, forment le programme de modernisation : ServiceOntario, le projet de TI Cyber Ontario, le projet de gestion de la chaîne d'approvisionnement des Services communs de l'Ontario et le projet de services transactionnels des Services communs de l'Ontario.

**La Division de la modernisation** bâtit la capacité à la grandeur de la FPO afin de générer une transformation et d'atteindre les objectifs de modernisation en fournissant des cadres de gestion, des méthodologies, des outils et des services d'apprentissage et de consultation. La Division de la modernisation pilote et soutient des programmes et des projets organisationnels qui permettent de faire avancer le projet de modernisation de la FPO.

## Organigramme – Divisions

### Centre de développement du leadership et de gestion des ressources humaines, ministère des Services gouvernementaux





**Secrétariat de la modernisation**  
**Division de la modernisation et Bureau de gestion du programme de modernisation,**  
**ministère des Services gouvernementaux**





## Annexe C : Commission de la fonction publique de l'Ontario

### **Michelle DiEmanuele**

Présidente, Commission de la fonction publique de l'Ontario  
Sous-ministre  
Ministère des Services gouvernementaux  
Secrétaire associée du Conseil des ministres  
Secrétaire du Conseil de gestion du gouvernement

### **Tony Dean**

Commissaire  
Secrétaire du Conseil des ministres

### **Sue Herbert**

Commissaire  
Sous-ministre  
Ministère du Développement du Nord et  
des Mines

### **Philip Steenkamp**

Commissaire  
Sous-ministre  
Ministère de la Formation et des Collèges  
et Universités

### **Virginia West**

Commissaire  
Sous-ministre  
Ministère du Travail

### **Fareed Amin**

Commissaire  
Sous-ministre  
Ministère du Développement économique et  
du Commerce  
Petites entreprises et entrepreneuriat

### **Paavo Kivisto**

Commissaire  
Sous-ministre  
Ministère de l'environnement

### **Peter Wallace**

Commissaire  
Sous-ministre  
Ministère de l'Énergie

### **Judith Wright**

Commissaire  
Sous-ministre  
Ministère des Services à l'enfance et à la  
jeunesse

# Annexe D : Carte de pointage du plan des RH

Carte de pointage du plan des RH					
Dernière mise à jour : 4 avril 2007					
<b>Vision :</b> La FPO est l'endroit où travailler <b>But :</b> Des gens dynamiques et innovateurs rendant un service public de qualité		<b>Mesures clés</b>		<b>Exercice 2005-06</b>	<b>Exercice 2006-07**</b>
		Résultat global de mobilisation de l'employé <sup>4</sup>		65	Résultats communiqués à l'été 2007
		Niveau de satisfaction de l'employé envers les pratiques de leadership <sup>5</sup>		48*	
		Niveau de perception de l'employé de la FPO en tant que milieu de travail novateur <sup>6</sup>		53*	
		Niveau de volonté de l'employé à recommander la FPO comme endroit où travailler <sup>6</sup>		60*	
		Niveau de satisfaction des citoyens quant à la livraison des services de la FPO (62 en 2003) <sup>7</sup>		74	
<b>Principaux résultats</b>	<b>Priorités opérationnelles</b>	<b>Stratégie du plan des RH de la FPO</b>	<b>Mesures du rendement du plan des RH de la FPO</b>	<b>Exercice 2005-06</b>	<b>Exercice 2006-07**</b>
Engagement envers un service public de qualité	Mobiliser les employés	Idées, innovation et reconnaissance	Niveau de satisfaction des employés relativement à la reconnaissance reçue pour un travail bien fait	40*	Résultats communiqués à l'été 2007
			Niveau de perception de l'employé de la FPO en tant que milieu de travail novateur	53*	
			% d'idées de la FPO adoptées et mises en place (23 % en 2003-04)	s. o.	1 123 idées soumises depuis juin 2006, % d'implantation disponible à la fin de l'exercice
			% d'employés participant au sondage des employés	39,9 %	Résultats communiqués à l'été 2007
Milieu de travail motivant et souple		Gestion du rendement	% d'employés dont le rendement a été évalué dans les 12 derniers mois	63 %	Résultats communiqués à l'été 2007
		Santé et bien-être au travail	Nombre moyen de journées d'absence à court terme pour maladie par employé (9,6 jours pour l'année civile 2004).	9,9 jours (année civile 2005)	9,9 jours (année civile 2006)
Main-d'œuvre qualifiée et novatrice	Attirer le talent	Recrutement	% de réduction de temps nécessaire pour embaucher (temps moyen à la grandeur de la FPO : entre 56 et 121 jours en 2004-2005; norme pour le Projet pilote de recrutement pour le Nord : 68 jours)	Moyenne pour le Projet pilote de recrutement pour le Nord : 51 jours	Moyenne pour le Projet pilote de recrutement pour le Nord : 52 jours
		Jeunes et nouveaux professionnels	% des répondants qui estiment que leur expérience des programmes pilotés par le Secrétariat à la jeunesse et aux nouveaux professionnels (SJNP) (ex. : Expérience Été, Programme de stages de l'Ontario, Programme d'expérience de travail pour les jeunes Autochtones (PETJA), Programme d'apprentissage et d'expérience de travail de la FPO, Programme d'échange Ontario-Québec) a été de « bonne » à « excellente »	s. o. <sup>7</sup>	85 %
			% de répondants ayant participé aux programmes du SJNP (ex. : Expérience Été, Programme de stages de l'Ontario, PETJA, Programme d'apprentissage et d'expérience de travail de la FPO, Programme d'échange Ontario-Québec) qui considéreraient poursuivre une carrière dans la FPO	s. o. <sup>7</sup>	72 %
Organisation fondée sur l'apprentissage	Bâtir la capacité	Compétences de leader-gestionnaire	% des participants à la gestion du talent évalués selon les quatre compétences de leader-gestionnaire et dont les stratégies d'apprentissage et de développement sont établies	s. o.	98,5 % mars 2007
			% de cours d'apprentissage et de développement alignés sur au moins une des quatre compétences de leader-gestionnaire	100 % (de sept. 2005 à mars 2006)	100 %
		Apprentissage et développement	Note moyenne de qualité des programmes d'apprentissage organisationnels, incluant le nombre de participants qui ont noté les cours. • Note : pour 2005-2006 la note est fondée sur les données compilées de septembre 2005 à mars 2006 (après harmonisation)	4,4/5 90 %	4,4/5 90 %
			% d'augmentation de la fréquentation des cours par rapport à l'année précédente	À déterminer	21 %
Leadership dynamique		Gestion intégrée du talent	% d'employés du groupe cible de la catégorie « Optimize Now » déployés depuis novembre 2006	Sans objet, car le programme de gestion du talent n'était pas encore en fonction	18,7 % *** mars 2007
			% d'employés du groupe cible de la catégorie « Optimize in the Future » déployés depuis novembre 2006		8,6 % *** mars 2007
			% d'employés du groupe cible de la catégorie « Maximize » déployés depuis novembre 2006		9,3 % *** mars 2007
			% des niveaux 3 et 4 du groupe des cadres supérieurs des services de TI déployés depuis novembre 2006		12,4 % *** mars 2007
		Relations avec les employés	% des griefs déposés contre le Groupe des cadres supérieurs des services de TI à la Commission de règlement des griefs (27 % en 2003-04) <sup>8</sup> Nombre de jours perdus en raison de grève ou de lock-out	27 % 0 jour	À déterminer

\*Le score obtenu au sondage est la moyenne de toutes les réponses reportée sur une échelle de 0 à 100.

\*\*Les chiffres indiqués pour 2006-2007 sont actuels et en date du 31 décembre 2006, sauf indication contraire.

\*\*\*Pourcentages fondés sur la population cible de la phase 1.

<sup>2</sup> Score indexé fondé sur huit questions clés et rapporté sur une échelle de 0 à 100.

<sup>3</sup> Fondé sur l'affirmation « J'ai confiance en les cadres supérieurs de mon ministère » et rapporté sur une échelle de 0 à 100.

<sup>4</sup> Fondé sur l'affirmation « L'innovation est valorisée dans mon unité » et rapporté sur une échelle de 0 à 100.

<sup>5</sup> Fondé sur l'affirmation « Je recommanderais la FPO comme un excellent endroit où travailler » et rapporté sur une échelle de 0 à 100.

<sup>6</sup> Source : Enquête Le citoyen d'abord. Score fondé sur une moyenne des scores obtenus par onze services évalués par des répondants et rapporté sur une échelle de 0 à 100.

<sup>7</sup> Les résultats de la mesure du rendement n'étaient pas encore compilés par les programmes d'emploi en 2005/06 à l'exception du Programme de stages de l'Ontario. Les mesures effectuées dans le cadre du Programme de stages de l'Ontario ne concernaient que les résultats à la sortie du programme (ex. : classés/non classés, durée du programme), le processus de recrutement et les attitudes des participants.

<sup>8</sup> Note that Employee Relations monitors the number of policy grievances as a diagnostic to determine what issues may be causing the grievances, and that a zero grievance rate is neither expected nor desired given that grievances are the outlet for disputes during the life of the collective agreement.

## Annexe D : Carte de pointage du plan des RH

Carte de pointage du plan des RH					
Dernière mise à jour : 4 avril 2007					
<b>Vision :</b> La FPO est l'endroit où travailler <b>But :</b> Des gens dynamiques et innovateurs rendant un service public de qualité			<b>Mesures clés</b>	<b>Exercice 2005-06</b>	<b>Exercice 2006-07**</b>
			Résultat global de mobilisation de l'employé <sup>2</sup>	65	Résultats communiqués à l'été 2007
			Niveau de satisfaction de l'employé envers les pratiques de leadership <sup>3</sup>	48*	
			Niveau de perception de l'employé de la FPO en tant que milieu de travail novateur <sup>4</sup>	53*	
			Niveau de volonté de l'employé à recommander la FPO comme endroit où travailler <sup>5</sup>	60*	
			Niveau de satisfaction des citoyens quant à la livraison des services de la FPO (62 en 2003) <sup>6</sup>	74	
<b>Principaux résultats</b>	<b>Priorités opérationnelles</b>	<b>Stratégie du plan des RH de la FPO</b>	<b>Mesures du rendement du plan des RH de la FPO</b>	<b>Exercice 2005-06</b>	<b>Exercice 2006-07**</b>
Engagement envers un service public de qualité  Milieu de travail motivant et souple	Mobiliser les employés	Idées, innovation et reconnaissance	Niveau de satisfaction des employés relativement à la reconnaissance reçue pour un travail bien fait	40*	Résultats communiqués à l'été 2007
			Niveau de perception de l'employé de la FPO en tant que milieu de travail novateur	53*	1 123 idées soumises depuis juin 2006, % d'implantation disponible à la fin de l'exercice
			% d'idées de la FPO adoptées et mises en place (23 % en 2003-04)	s. o.	
			% d'employés participant au sondage des employés	39,9 %	Résultats communiqués à l'été 2007
Main-d'œuvre qualifiée et novatrice	Attirer le talent	Gestion du rendement	% d'employés dont le rendement a été évalué dans les 12 derniers mois	63 %	Résultats communiqués à l'été 2007
		Santé et bien-être au travail	Nombre moyen de journées d'absence à court terme pour maladie par employé (9,6 jours pour l'année civile 2004).	9,9 jours (année civile 2005)	9,9 jours (année civile 2006)
		Recrutement	% de réduction de temps nécessaire pour embaucher (temps moyen à la grandeur de la FPO : entre 56 et 121 jours en 2004-2005; norme pour le Projet pilote de recrutement pour le Nord : 68 jours)	Moyenne pour le Projet pilote de recrutement pour le Nord : 51 jours	Moyenne pour le Projet pilote de recrutement pour le Nord : 52 jours
		Jeunes et nouveaux professionnels	% des répondants qui estiment que leur expérience des programmes pilotés par le Secrétariat à la jeunesse et aux nouveaux professionnels (SJNP) (ex. : Expérience Été, Programme de stages de l'Ontario, Programme d'expérience de travail pour les jeunes Autochtones (PETJA), Programme d'apprentissage et d'expérience de travail de la FPO, Programme d'échange Ontario-Québec) a été de « bonne » à « excellente »	s. o. <sup>7</sup>	85 %
Organisation fondée sur l'apprentissage	Bâtir la capacité	Compétences de leader-gestionnaire	% de répondants ayant participé aux programmes du SJNP (ex. : Expérience Été, Programme de stages de l'Ontario, PETJA, Programme d'apprentissage et d'expérience de travail de la FPO, Programme d'échange Ontario-Québec) qui considéreraient poursuivre une carrière dans la FPO	s. o. <sup>7</sup>	72 %
			% des participants à la gestion du talent évalués selon les quatre compétences de leader-gestionnaire et dont les stratégies d'apprentissage et de développement sont établies	s. o.	98,5 % mars 2007
		Apprentissage et développement	% de cours d'apprentissage et de développement alignés sur au moins une des quatre compétences de leader-gestionnaire	100 % (de sept. 2005 à mars 2006)	100 %
			Note moyenne de qualité des programmes d'apprentissage organisationnels, incluant le nombre de participants qui ont noté les cours. • Note : pour 2005-2006 la note est fondée sur les données compilées de septembre 2005 à mars 2006 (après harmonisation)	4,4/5 90 %	4,4/5 90 %
Leadership dynamique	Bâtir la capacité	Gestion intégrée du talent	% d'augmentation de la fréquentation des cours par rapport à l'année précédente	À déterminer	21 %
			% d'employés du groupe cible de la catégorie « Optimize Now » déployés depuis novembre 2006	Sans objet, car le programme de gestion du talent n'était pas encore en fonction	18,7 % *** mars 2007
			% d'employés du groupe cible de la catégorie « Optimize in the Future » déployés depuis novembre 2006		8,6 % *** mars 2007
			% d'employés du groupe cible de la catégorie « Maximize » déployés depuis novembre 2006		9,3 % *** mars 2007
			% des niveaux 3 et 4 du groupe des cadres supérieurs des services de TI déployés depuis novembre 2006		12,4 % *** mars 2007
		Relations avec les employés	% des griefs déposés contre le Groupe des cadres supérieurs des services de TI à la Commission de règlement des griefs (27 % en 2003-04) <sup>8</sup>	27 %	À déterminer
			Nombre de jours perdus en raison de grève ou de lock-out	0 jour	

<sup>1</sup> Le score obtenu au sondage est la moyenne de toutes les réponses reportée sur une échelle de 0 à 100.

<sup>2</sup> Les chiffres indiqués pour 2006-2007 sont actuels et en date du 31 décembre 2006, sauf indication contraire.

<sup>3</sup> Pourcentages fondés sur la population cible de la phase 1.

<sup>4</sup> Score indexé fondé sur huit questions clés et rapporté sur une échelle de 0 à 100.

<sup>5</sup> Fondé sur l'affirmation « J'ai confiance en les cadres supérieurs de mon ministère » et rapporté sur une échelle de 0 à 100.

<sup>6</sup> Fondé sur l'affirmation « L'innovation est valorisée dans mon unité » et rapporté sur une échelle de 0 à 100.

<sup>7</sup> Fondé sur l'affirmation « Je recommanderais la FPO comme un excellent endroit où travailler » et rapporté sur une échelle de 0 à 100.

<sup>8</sup> Source : Enquête Le citoyen d'abord. Score fondé sur une moyenne des scores obtenus par onze services évalués par des répondants et rapporté sur une échelle de 0 à 100.

<sup>9</sup> Les résultats de la mesure du rendement n'étaient pas encore compilés par les programmes d'emploi en 2005/06 à l'exception du Programme de stages de l'Ontario. Les mesures effectuées dans le cadre du Programme de stages de l'Ontario ne concernaient que les résultats à la sortie du programme (ex. : classes/non classes, durée du programme), le processus de recrutement et les attentes des participants.

<sup>10</sup> Note that Employee Relations monitors the number of policy grievances as a diagnostic to determine what issues may be causing the grievances, and that a zero grievance rate is neither expected nor desired given that grievances are the outlet for disputes during the life of the collective agreement.

<b>Effectif total de la fonction publique de l'Ontario (2006-2007)</b>
--

Employés classifiés	56 579
Employés non classifiés	8 914
Employés de la Couronne	1 238
<b>TOTAL</b>	<b>66 731</b>



## Effectif total de la fonction publique de l'Ontario (2006-2007)

		Classifiés	Non classifiés	Couronne	TOTAL
2006	avril	53 372	10 395	1 169	64 936
	mai	53 715	13 078	1 180	67 973
	juin	53 969	15 083	1 182	70 234
	juillet	54 134	16 420	1 100	71 654
	août	54 259	15 215	1 094	70 568
	septembre	54 331	12 060	1 184	67 575
	octobre	55 090	10 322	1 196	66 608
	novembre	55 520	9 434	1 201	66 155
	décembre	55 664	9 337	1 218	66 219
2007	janvier	56 335	8 894	1 228	66 457
	février	56 421	9 131	1 233	66 785
	mars	56 579	8 914	1 238	66 731

Les chiffres indiqués pour les employés classifiés comprennent ceux de la Police provinciale de l'Ontario et des services de sécurité. Les chiffres des employés non classifiés comprennent également le personnel du bureau des ministres. Les chiffres de l'effectif de la fonction publique ne comprennent pas les employés des bureaux du vérificateur provincial, de l'ombudsman, de l'Assemblée législative du directeur général des élections, de la Société des loteries de l'Ontario et du Tribunal d'appel des accidents du travail.

Les rapports annuels antérieurs à ceux de l'exercice 1991-1992 renfermaient le dénombrement des effectifs de la FPO. Chaque employé à temps partiel comptait pour un employé, peu importe le nombre d'heures travaillées. Depuis le rapport de 1991-1992, les heures travaillées par les employés à temps partiel sont converties en équivalents plein temps qui servent à l'établissement de l'effectif.

Les employés qui reçoivent des prestations en vertu du Régime de protection du revenu à long terme sont exclus des statistiques sur l'effectif, mais sont compris dans tous les autres tableaux du présent rapport. Au 31 mars 2007, 2 406 personnes faisaient partie de ce groupe.

Les employés non classifiés sont constitués des employés non classifiés à temps plein et à temps partiel de la FPO et du personnel du bureau des ministres.



## Employés classifiés par lieu géographique (2006-2007)

Est	8 352
Centre	32 382
Ouest	10 118
Nord	7 654
Renseignements non disponibles	480
<hr/>	
<b>*TOTAL</b>	<b>58 986</b>

\* Ce chiffre comprend les 2 617 employés qui reçoivent des prestations en vertu du Régime de protection du revenu à long terme.

## Employés classifiés par lieu géographique (2006 - 2007)

### Est

Frontenac	1 796
Haliburton	78
Hastings	330
Kawartha Lakes	648
Lanark	922
Leeds et Grenville	431
Lennox et Addington	267
Northumberland	364
Ottawa-Carleton	1 477
Peterborough	1 094
Prescott et Russell	192
Prince Edward	156
Renfrew	292
Stormont Dundas Glengarry	305

<b>Total partiel</b>	<b>8 352</b>
----------------------	--------------

### Centre

Durham	2 646
Halton	1 126
Muskoka	283
Peel	1 699
Simcoe	3 963
Toronto	21 962
York	703

<b>Total partiel</b>	<b>32 382</b>
----------------------	---------------

<b>Ouest</b>	
Brant	270
Bruce	172
Dufferin	73
Elgin	280
Essex	676
Grey	283
Haldimand-Norfolk	463
Hamilton-Wentworth	1 470
Huron	294
Kent	610
Lambton	320
Middlesex	2 402
Niagara	1 048
Oxford	163
Perth	159
Waterloo	492
Wellington	943
<b>Total partiel</b>	<b>10 118</b>
<b>Nord</b>	
Algoma	1 063
Cochrane	740
Kenora	765
Manitoulin	60
Nipissing	1 238
Parry Sound	179
Rainy River	183
Sudbury	1 502
Thunder Bay	1 708
Timiskaming	216
<b>Total partiel</b>	<b>7 654</b>
<b>Renseignement non disponible</b>	
Aucune adresse	480
<b>Total partiel</b>	<b>480</b>
<b>TOTAL</b>	<b>58 986</b>

## Employés classifiés par ministère (2006-2007)

Agriculture, Alimentation et Affaires rurales	830
Procureur général	6 126
Bureau du Conseil des ministres	142
Services à l'enfance et à la jeunesse	1 895
Affaires civiques et Immigration	310
Services sociaux et communautaires	5 278
Sécurité communautaire	8 529
. Services correctionnels	6 107
Culture	161
. Centre des sciences de l'Ontario	231
Renouveau démocratique	15
Développement économique et du Commerce	348
. Société de développement de l'Ontario	2
Éducation	997
Énergie	107
Environnement	1 882
. Agence ontarienne des eaux	607
Finances	3 680
. Commission des services financiers	431
. Office ontarien de financement	144
. Office ontarien de financement de l'infrastructure économique des municipalités	2
Affaires francophones	19
Services gouvernementaux	4 237
Santé et soins de longue durée	5 477
Promotion de la santé	90
Affaires intergouvernementales	49
Travail	1 373
Lieutenant-gouverneur	4
Affaires municipales et Logement	799
Richesses naturelles	3 044
Développement du Nord et Mines	408
Cabinet du Premier ministre	1
Secrétariat des affaires autochtones de l'Ontario	70
Renouvellement de l'infrastructure publique	138
Recherche et innovation	92
Tourisme	116
. Place de l'Ontario	50
. Commission des parcs du Saint-Laurent	44
. Société du Partenariat ontarien de marketing touristique	85
Formation et Collèges et Universités	1 121
Transports	3 945

---

<b>TOTAL</b>	<b>58,986</b>
--------------	---------------

---

Le personnel policier de la Police provinciale de l'Ontario est compris dans les chiffres de la Sécurité communautaire. Au 31 mars 2007, ce groupe comptait 5 332 employés.

La Commission de l'escarpement du Niagara est incluse dans l'Environnement

Les organismes et les commissions ne sont pas tous énumérés séparément. Ceux qui ne le sont pas sont compris dans les ministères dont ils relèvent.

---

### **Employés classifiés par tranche d'âge (2006-2007)**

Moins de 25 ans	468
25 à 34 ans	9 134
35 à 44 ans	17 099
45 à 54 ans	22 229
55 à 64 ans	9 908
65 ans et plus	148
<b>TOTAL</b>	<b>58 986</b>

### **Employés classifiés par type (2006-2007)**

Réguliers	54 924
À l'essai	4 062
<b>TOTAL</b>	<b>58 986</b>

### **Employés classifiés par sexe (2006-2007)**

Hommes	26 574
Femmes	32 412
<b>TOTAL</b>	<b>58 986</b>



## Employés classifiés par tranche de salaire (2006-2007)

Moins de 30 000 \$	108
30 000 à 39 999 \$	3 046
40 000 à 49 999 \$	14 281
50 000 à 59 999 \$	12 069
60 000 à 69 999 \$	9 261
70 000 à 79 999 \$	10 550
80 000 à 89 999 \$	4 677
90 000 à 99 999 \$	2 019
100 000 \$ et plus	2 975

---

<b>TOTAL</b>	<b>58 986</b>
--------------	---------------

---

**Nominations – effectif classifié, par mois  
(nouvelles embauches et passage de non classifié à classifié)  
Personnel à temps plein et temps partiel (2006-2007)**

	<b>Nouvelles embauches</b>	<b>Non classifié à classifié</b>
avril 2006	57	219
mai	182	333
juin	65	355
juillet	103	218
août	99	201
septembre	105	308
octobre	152	724
novembre	327	234
décembre	73	203
janvier 2007	177	277
février	83	167
mars	85	234
<b>TOTAL</b>	<b>1 508</b>	<b>3 473</b>

**Nominations – effectif classifié (nouvelles embauches)  
par tranche de salaire (2006-2007)**

Moins de 30 000 \$	8
30 000 à 39 999 \$	206
40 000 à 49 999 \$	411
50 000 à 59 999 \$	355
60 000 à 69 999 \$	264
70 000 à 79 999 \$	129
80 000 à 89 999 \$	65
90 000 à 99 999 \$	24
100 000 \$ et plus	46
<b>TOTAL</b>	<b>1 508</b>

## Nominations – effectif classifié (nouvelles embauches) par tranche d'âge (2006-2007)

Moins de 25 ans	112
25 à 34 ans	75
35 à 44 ans	61
45 à 54 ans	99
55 à 64 ans	61
65 ans et plus	0
<b>TOTAL</b>	<b>1 508</b>

## Nominations – effectif classifié (non classifié à classifié) par tranche de salaire (2006-2007)

30 000 à 39 999 \$	1 052
40 000 à 49 999 \$	955
50 000 à 59 999 \$	833
60 000 à 69 999 \$	350
70 000 à 79 999 \$	112
80 000 à 89 999 \$	87
90 000 99 999 \$	19
100 000 \$ et plus	65
<b>TOTAL</b>	<b>3 473</b>

## Nominations – effectif classifié (non classifié à classifié) par tranche d'âge (2006-2007)

Moins de 25 ans	281
25 à 34 ans	1 466
35 à 44 ans	866
45 à 54 ans	585
55 à 64 ans	272
65 ans et plus	3
<b>TOTAL</b>	<b>3 473</b>

## Nominations – effectif classifié par type et par sexe (2006-2007)

	Hommes	Femmes	TOTAL
Nouvelles embauches	803	705	1 508
Non classifié à classifié	1 196	2 277	3 473
<b>TOTAL</b>	<b>1 999</b>	<b>2 982</b>	<b>4 981</b>

## Départs de l'effectif classifié par tranche de salaire (2006-2007)

Moins de 30 000 \$	6
30 000 à 39 999 \$	184
40 000 à 49 999 \$	536
50 000 à 59 999 \$	355
60 000 à 69 999 \$	277
70 000 à 79 999 \$	391
80 000 à 89 999 \$	214
90 000 à 99 999 \$	120
100 000 \$ et plus	151
<b>TOTAL</b>	<b>2 234</b>

## Départs de l'effectif classifié par tranche d'âge (2006-2007)

Moins de 25 ans	21
25 à 34 ans	376
35 à 44 ans	432
45 à 54 ans	528
55 à 64 ans	663
65 ans et plus	214
<b>TOTAL</b>	<b>2 234</b>



## Départs de l'effectif classifié Selon de nombre d'années à titre d'employés classifiés (2006- 2007)

Année à titre d'employé classifié	Départs
Moins d'un an	100
Moins de 2 ans	90
Moins de 3 ans	114
Moins de 4 ans	127
Moins de 5 ans	108
Moins de 6 ans	128
Moins de 7 ans	126
Moins de 8 ans	85
Moins de 9 ans	45
Moins de 10 ans	34
Moins de 15 ans	117
Moins de 20 ans	300
Moins de 25 ans	250
Moins de 30 ans	214
Moins de 35 ans	303
35 ans ou plus	93
<b>TOTAL</b>	<b>2 234</b>

## Départs de l'effectif classifié par motif et par sexe (2006-2007)

	Hommes	Femmes	TOTAL
Retraite	523	387	910
Congédiement	24	20	44
Licenciement	26	35	61
Démission	468	662	1 130
Décès	45	44	89
<b>TOTAL</b>	<b>1 086</b>	<b>1 148</b>	<b>2 234</b>